



**Prêmio Top Ser Humano
Edição 2017**



Viva Novos Tempos!

Parker Hannifin Ind. e Com. Ltda.

Responsável pelo Projeto: Daniele Hanna





Prêmio Top Ser Humano Edição 2017



Parker Hannifin Ind. e Com. LTDA

Av. Frederico Ritter, 1100

Distrito Industrial – Cachoeirinha

CEP 94930-000 Fone: 3470-9144

CNPJ: 54.823.455.0014/50

Responsável pelo Projeto:

Daniele Hanna

dhanna@parker.com

Suporte

Everton Corrêa

Junho 2017



Viva Novos Tempos!

ÍNDICE

1 RESUMO	1
2 HISTÓRICO DA PARKER HANNIFIN	5
3 INTRODUÇÃO – O porquê de nosso trabalho	8
3.1 Base metodológica do diagnóstico / Visão de Futuro	8
3.2 Iniciativas Estratégicas do Processo de Gestão de Pessoas	10
4 A IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA CULTURAL / FASES DO PROJETO	13
4.1 Resultados esperados do Projeto / Objetivos	13
4.2 Fase de Elaboração do Conjunto de Princípios Parker	15
4.3 Fase de Comunicação do Projeto	18
4.4 Fase de Educação	20
4.5 Fase de Internalização.....	23
5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	25
6 CONCLUSÃO	29
BIBLIOGRAFIA E BASES CIENTÍFICAS DO PROJETO	30
INFORMAÇÃO DO AUTOR	31



Prêmio Top Ser Humano **Edição 2017**

RESUMO

Viva Novos Tempos!



VIVA NOVOS TEMPOS!

1 RESUMO

O presente Projeto, aderente ao Processo de Gestão de Pessoas denominado hoje **Projeto de Evolução Cultural – VIVA Novos Tempos**, resume-se a um enorme esforço integrado e estruturado de mudança cultural que tem como base a elaboração de um **Conjunto de Princípios** organizacionais previamente declarados e praticados por todos, que têm como objetivo guiar os colaboradores da Parker Grupo Latino-Americano (LAG), especialmente em atitudes e comportamentos, visando levar a organização a um novo patamar de resultados de forma sustentável nos próximos anos.

O Projeto, considerado de cunho estratégico, teve como fator gerador uma reunião com todo o “staff” da alta administração, ao final de 2012, com o objetivo de fazer uma profunda reflexão e análise de seu modelo gerencial para melhor definir os rumos (norte) de como deveria ser a forma de atuação de todas as suas lideranças já a partir de 2013. Essa reunião foi considerada um marco na história do LAG, pois foi a primeira do novo Presidente Candido Lima com sua equipe de trabalho. Ele apresentou seus planos de trabalho e expectativas para uma grande mudança cultural a partir de sua gestão, com “um novo jeito de ser da organização”. Nos diálogos e decisões tomadas naquela sessão foram definidas as premissas de sustentação do presente Projeto, ora apresentado.

Na ocasião, todas as ideias geradas foram colocadas dentro do “guarda-chuva” de um grande projeto de transformação cultural chamado de **“NOVOS VENTOS, NOVOS TEMPOS”**, cujo logo é:



Figura 1 – Logo: Novos Ventos, Novos Tempos

Viva Novos Tempos!

Desde o início, a Parker contratou a consultoria Amana Key – com atuação direta de Oscar Motomura, considerado um dos principais consultores organizacionais do país – para direcionar a empresa, apresentando as melhores práticas aplicadas em projetos que visavam a uma mudança cultural.

Assim, foram implementadas diversas ações, sempre envolvendo e buscando a opinião dos colaboradores. A base de tudo foi a elaboração de um conjunto de valores e princípios que guiariam todos os colaboradores da Parker Grupo Latino Americano, desde os gestores, em seus diferentes níveis hierárquicos, até o mais simples colaborador do quadro funcional.

O documento, chamado de *Princípios de Atuação*, conforme a fig. 2, foi elaborado com ampla participação de todos os colaboradores nas diversas unidades da Empresa, onde o próprio presidente já dava a tônica de seu modelo ideal de gestão, com o exemplo pessoal, de que os novos tempos seriam de ampla abertura de poder e valorização da criatividade humana. Sua crença é baseada no fato de que, ao valorizar o colaborador, envolvendo-o, passa a ser modificado um rol de atitudes e comportamentos, criando-se um clima de trabalho colaborativo e de alta performance para levar a organização a um novo patamar de resultados de forma sustentável nos próximos anos, garantindo a perpetuidade da Parker, já de longa história de sucesso em seu mercado mundial de expertise.

Viva Novos Tempos!

Nossos Princípios de Atuação



Figura 2 – Princípios de Atuação

Esse movimento de mudança cultural teve também como objetivo estabelecer um modelo de atuação gerencial integrado com os valores essenciais da Parker Hannifin, a empresa mãe de todo o conglomerado organizacional.

Após um trabalho intenso de comunicação e de desenvolvimento, o qual abordaremos no decorrer deste trabalho, em 2014 o mesmo projeto teve o nome alterado por sugestão dos colaboradores, considerando que os “novos ventos” já tinham chegado e era a hora de “viver os novos tempos”. No jogo de palavras surgiu um novo slogan, “**VIVA Novos Tempos**”, com alteração também de seu logo de identificação visual, onde o cata-vento é uma espécie de simbologia de vento, natureza e liberdade (fig. 3):



Figura 3 – Logo: VIVA Novos Tempos

VIVA NOVOS TEMPOS!

Logo, o significado da Declaração de Valores da Parker foi ampliado com a incorporação de novas premissas propostas por esta força tarefa, sem mudar a essência do conjunto de valores expressos nele para todo o grupo em nível mundial.

Na Versão final foram propostos 10 valores essenciais que são traduzidos como princípios organizacionais e passaram a ser praticados como marco de alavancagem para o futuro da Parker.

Para concluir, registramos que o Projeto teve embasamento teórico consistente em sua execução. Tanto os gestores quanto os multiplicadores que atuaram no processo de evolução cultural da Parker foram orientados a ler diversos livros de autores consagrados para ampliarem seus horizontes de conhecimento; o rol destas obras encontra-se na bibliografia. Por decisão consciente, a empresa optou por não seguir apenas as ideias e teorias de um só autor, privilegiando a amplitude do conhecimento do todo para construir o Projeto VIVA Novos Tempos. Um dos autores utilizados foi Peter Senge, com seu livro consagrado *A Quinta Disciplina* (2006), cujo pensamento estava afinado com a convicção pessoal do próprio Presidente Cândido Lima. Uma de suas importantes recomendações é:

“A única maneira de se obter sucesso é com pessoas que, verdadeiramente, queiram criar um sistema de gerência não autoritário e que realmente queiram criar uma companhia que seja orientada por uma visão baseada em valores (princípios). ”

Peter Senge, entrevista na Amana Key, Brasil.



Prêmio Top Ser Humano **Edição 2017**

HISTÓRICO

Viva Novos Tempos!



Viva Novos Tempos!

2 HISTÓRICO DA PARKER HANNIFIN

Em seus quase 100 anos, a Parker Hannifin é líder mundial na tecnologia e no controle do movimento, provendo precisas soluções de engenharia para diversos mercados: comercial, industrial e aeroespacial.

A empresa foi fundada em 1917 por Arthur L. Parker, em Cleveland, Ohio, com o nome *Parker Appliance Company*. Em 1957 houve uma fusão com a *Hannifin Corporation*, líder de cilindros hidráulicos e componentes, e passou a ser denominada *Parker Hannifin Corporation*.

Mundialmente, a Parker possui em torno de 42.000 colaboradores, atendendo a 500.000 clientes com 1.000.000 produtos, em quase 50 países ao redor do mundo.

Mesmo sendo uma empresa globalizada, a Parker direciona seus esforços norteados por sua missão: ***“Ser o líder mundial na manufatura de componentes e sistemas para fabricantes e usuários de bens duráveis. Mais especificamente nós iremos projetar, vender e fabricar produtos e sistemas para o controle de movimento, vazão e pressão. Nós alcançaremos crescimento lucrativo através da excelência no serviço ao cliente.”***

No Brasil, a Parker está instalada desde 1971, onde iniciou com uma planta em São Paulo. Em 1988 foi criado o LAG, Grupo Latino Americano, responsável por todas as divisões da América Latina. Atualmente, o grupo é composto por 10 divisões entre manufaturas e serviços.

A aquisição da Divisão Hidráulica, no Rio Grande do Sul, que pertence ao LAG, aconteceu no ano de 2000. Atualmente, esta Divisão possui cerca de 330 colaboradores que atuam no segmento hidráulico, nos mercados mobil e industrial.

Viva Novos Tempos!

A Parker está inserida em um ambiente de negócios onde as mudanças ocorrem em ritmo acelerado e crescente. Entendemos que, para continuar competindo e tendo sucesso, é necessário ser flexível e ágil, atuando de forma mais colaborativa na tomada de decisão e na resolução de problemas, não esquecendo que a inovação e a criatividade são primordiais para o crescimento contínuo.

Analizando todo este cenário mundial, com base nos valores da companhia, visível no Anexo 01 e, fazendo seu planejamento estratégico, a Parker Hannifin Corporation entendeu, em 2001, que havia chegado o momento de implementar uma nova estratégia global, isto é, a “Win Strategy”, que em sua tradução significa “Estratégia Vencedora”, conforme a figura abaixo. Neste modelo visualizamos que “**funcionários com poder de decisão**” é a base dos pilares.

Win Strategy.



Figura 4 – Estratégia WIN

Viva Novos Tempos!

Em 2015 houve uma alteração do CEO, e ele fez questão de rever toda a estratégia, com a participação do alto escalão da Parker. Neste momento foi acrescentada uma “meta” – a que chamaram de *Pessoas Engajadas* – como o primeiro grande objetivo, pois a lógica é que precisamos de pessoas engajadas para ter excelência no serviço, para que, então, o desempenho financeiro aconteça e, como consequência, o crescimento lucrativo. Visualizamos a alteração na figura a seguir:

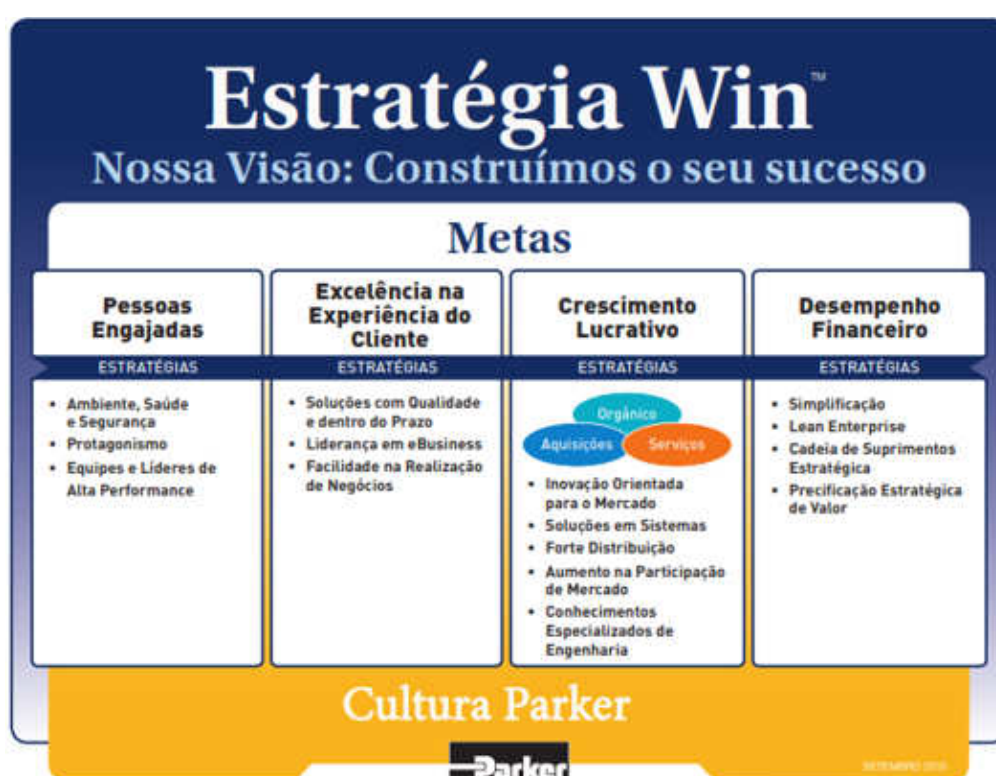


Figura 5 – Win Strategy 2015

Desta forma, podemos afirmar que o movimento de modelo mental que foi iniciado em 2012 na Parker Brasil estava na mesma direção do desejo da Parker mundial, deixando muito claro o quanto a empresa no todo acredita que as pessoas são extremamente importantes em sua cultura organizacional, mesmo sendo uma empresa baseada na tecnologia.



Prêmio Top Ser Humano **Edição 2017**

INTRODUÇÃO

Viva Novos Tempos!



Viva Novos Tempos!

3 INTRODUÇÃO - O porquê do nosso trabalho

Toda ação estruturada de mudança cultural deve ter como ponto de partida uma sólida análise de diversos fatores, para consolidar um diagnóstico organizacional consistente de seu **estado atual**, para desenhar suas **premissas de futuro** sustentável, com a perfeita resolução de seus problemas.

A definição do **porquê** de um objetivo estratégico organizacional de mudança cultural, que começa com um bom diagnóstico de realidade, é a base para a sequência do para que fazer, como, quando e quem fará a mudança, completando-se com o quanto a mudança custará (Investimento). É a teoria dos 5W e 1H.

Cabe, portanto, a título de Introdução de apresentação deste Case que concorre ao Prêmio *Top Ser Humano*, conhecer um pouco sobre como foi elaborado o diagnóstico realizado, justificando a criação do Projeto (o **porquê** de nosso trabalho).

3.1 Base teórica/metodológica do diagnóstico

No presente caso, para a montagem de um diagnóstico confiável da situação do hoje que servisse de base no processo de mudança cultural, foram envolvidas todas as lideranças, tecnicamente orientadas pela Amana Key, baseando-se nas estratégias da corporação.

Uma vez definida a “*task force*”, a alta administração deu início aos trabalhos de análise organizacional utilizando vários indicadores de negócio financeiros e operacionais, além, é claro, de Gestão de Pessoas. Tudo isto foi utilizado para compor um desenho da situação atual de nossa saúde organizacional.

Viva Novos Tempos!

No campo específico do Processo de Gestão de Pessoas, fizemos uma análise refinada das últimas Pesquisas de Satisfação realizadas, incluindo anos anteriores e suas evoluções de resultados.

Na composição teórica/metodológica do diagnóstico de **estado atual** foi utilizada uma ferramenta de solução de problemas chamada de A3, que facilita a compreensão, a descrição e a análise dos números e dos fatos, identificando a causa raiz de cada problema detectado com alta profundidade até descobrir a origem real de um dado organizacional. (Exemplo: causa da causa, com várias rodadas de possibilidades).

Durante o processo de levantamento de informações para a perfeita definição do **estado atual**, os diretores ainda compartilharam as primeiras análises com seus times de trabalho em diversas Unidades espalhadas pelo Brasil, a fim de que apresentassem suas considerações e contribuíssem com o todo sobre a situação de sua própria Unidade. Somados os “retratos” de cada Unidade, após longas e várias reuniões, foi elaborada uma visão geral de consolidada da realidade atual da empresa, finalizando-se a fase de diagnóstico do Grupo Latino Americano.

Assim, concluído de forma consistente o diagnóstico atual, com a clareza do “**onde estamos**”, a fase seguinte do Projeto foi a criação da definição do “**estado desejado**”, ou seja, nossa declaração de **visão de futuro**, definindo aonde queremos chegar e em que tempo, conforme a fig. 6, a seguir.

VIVA NOVOS TEMPOS!



Figura 6 – Futuro ideal

Aqui seguimos as teorias de Dee Hock, que diz em seu livro *O nascimento da Era Caórdica* (2000, p.208): “Num nível mais profundo, construímos inevitavelmente um conceito de realidade, uma visão de mundo, um modelo interior de realidade, com que comparamos a experiência em curso para criar um significado. É aí que entendemos o mundo exterior, nosso lugar dentro dele, nós mesmos e nossas ações. É aí, ou pelo menos deveria ser, o lar da sabedoria. ”

3.2 Iniciativas Estratégicas do processo de Gestão de Pessoas

Tendo um diagnóstico de sua realidade e a declaração de visão consolidados, a Parker LAG começou então outro grande movimento para definir suas novas **Iniciativas Estratégicas**. Um trabalho de **grande envergadura e participação** da alta administração, lideranças e colaboradores aconteceu neste movimento de mudança cultural, chamado no final de **VIVA Novos Tempos**.

Viva Novos Tempos!

Assim, o Grupo Latino Americano desenvolveu suas **Iniciativas Estratégicas**, conforme a fig. 7, onde um dos pilares foi chamado de **Saúde Organizacional** e nele consta a iniciativa descrita como “**O Melhor Lugar para se Trabalhar**”, que demonstra de forma transparente a importância que a Parker LAG está dando à satisfação de seus colaboradores. Além disto, podemos afirmar a preocupação da Parker com a segurança de todos os colaboradores, tanto que foi posta como a primeira iniciativa deste pilar.



Figura 7 – Iniciativas Estratégicas do LAG

Com todo este movimento de planejamento e mudança organizacional, o papel do setor Recursos Humanos passa a ser fundamental, pois precisa atuar fortemente para colaborar neste movimento cultural, principalmente na mudança do modelo mental das lideranças; isto é, o líder deixa de ser o ditador de regras e centralizador e torna-se o líder próximo e cooperativo. Esse modelo integrador facilita o trabalho em equipe, que é uma das filosofias de trabalho da Parker, em nível mundial.

Viva Novos Tempos!

Citamos aqui Fritjof Capra, um estudioso da condição humana no trabalho em seu *best seller Conexões Ocultas* (2002, p.132), onde distingue dois tipos de liderança moderna com a fusão necessária: “A imagem tradicional do líder é a de uma pessoa capaz de reter na mente uma visão de formulá-la claramente e de comunicá-la com paixão e carisma. Trata-se também de uma pessoa cujas ações manifestam certos valores que servem como um padrão ao qual os outros devem se comparar e que devem tentar alcançar. O outro tipo de liderança consiste em facilitar o surgimento da novidade. Consiste, portanto, mais em criar condições do que em transmitir instruções; consiste em usar o poder da autoridade para capacitar, fortalecer e dar poder aos outros.”

Com base nessas premissas – *Win Strategy*, Valores Parker, Futuro Ideal, Princípios, Iniciativas Estratégicas do LAG – temos mais um elemento essencial ao Projeto que foi construído pela equipe de Recursos Humanos. Trata-se do Propósito da Gestão de Pessoas, conforme a figura a seguir, onde foi clarificada a missão de dar suporte a todo o processo de mudança desejado, como um complemento final da *Win Strategy*.



Figura 8 – Propósitos da Gestão de Pessoas



Prêmio Top Ser Humano
Edição 2017

IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA CULTURAL

Viva Novos Tempos!



Viva Novos Tempos!

4 A IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA CULTURAL / FASES DO PROJETO

4.1 Resultados esperados do Projeto / Objetivos

Sempre que estabelecemos um Projeto Estratégico tecnicamente, devemos ter bem definidos seus **objetivos**, ou seja, para que serve e que ganhos de resultados expressivos para a organização podem ser alcançados a partir de sua existência e criação. A justificativa do projeto precisa trazer razões plausíveis e muito fortes para que haja um esforço conjunto, onde todos trabalhem na consecução do que foi planejado.

Em nosso caso, a premissa em que está pautado todo o movimento está baseada no Futuro Ideal, e assim sendo, numa cultura sadia – na qual todos os colaboradores da Parker LAG vivam intensa e genuinamente cada um de seus princípios organizacionais e o próprio conjunto sistêmico deles –, é vital e essencial para que a organização como um todo evolua de forma saudável e sustentável, mesmo em contextos de fortes ondas de transformação mundial e alta incerteza, que deverão caracterizar o hoje, além das próximas décadas.

Esta foi a orientação global que estabeleceu o Objetivo Macro do Projeto VIVA Novos Tempos, onde a busca de uma “cultura sadia” deveria estar profundamente arraigada em um conjunto de princípios e valores a serem praticados para promover o desenvolvimento simultâneo das pessoas e da Parker, objetivando levar a empresa a um novo patamar de resultados de forma sustentável nos próximos anos.

Objetivos específicos: Quando naturalmente estabelecemos os objetivos específicos de um projeto estratégico organizacional, é importante que exista um nexo causal com as diversas expectativas levantadas na fase de diagnóstico.

VIVA NOVOS TEMPOS!

No caso de um projeto de mudança de cultura de qualquer empresa ligado ao Processo de Gestão de Pessoas, as expectativas estão fortemente ligadas à satisfação no trabalho (felicidade), ao desempenho do corpo funcional, ao comprometimento e engajamento com o sucesso e resultados do negócio e a outras variáveis humanas comportamentais que refletem no clima organizacional.

Assim, mencionamos como objetivos específicos do Projeto de Evolução Cultural VIVA Novos Tempos que se trata de: *um enorme esforço integrado de mudança cultural, tendo como base um conjunto de valores e princípios que têm como objetivo guiar os colaboradores da Parker Grupo Latino-Americano, especialmente em atitudes e comportamentos, para que consigamos de fato a cultura sadia planejada e um modelo gerencial avançado para nossas lideranças.*

Como a implantação do Projeto já está em andamento, hoje observamos, através de Pesquisa de Satisfação e de outras fontes de informação, além dos resultados operacionais, que os Princípios de Atuação já fazem parte do DNA da Parker. A ação proposta começou a partir mesmo de 2013: mostrar resultados significativos conforme o planejado. No próximo item apresentaremos o que foi feito para que de fato acontecesse a mudança cultural planejada, com forte concentração de ações de implementação nos anos de 2014 e 2015, até chegar aos resultados de consolidação registrados em 2016. Para o acompanhamento das fases de execução do Projeto VIVA Novos Tempos, apresentamos as ações projetadas, sob a orientação técnica da Amana Key:



Figura 9 – Fases de Execução do Projeto de Mudança Cultural

VIVA NOVOS TEMPOS!

4.2 Fase da Elaboração do Conjunto de Princípios Parker

Como já visto, tendo um diagnóstico organizacional consistente, com a foto do momento atual da Parker LAG e o estado desejado definido, ou seja, com uma clara visão de futuro dando o rumo de aonde queremos chegar, estava tudo pronto para iniciar a fase de elaboração do Conjunto de Princípios.

Cabe ainda lembrar que a empresa teve todo um cuidado paralelo para assegurar que a visão de futuro estivesse na mente e no espírito de todos os colaboradores internos e externos, sinalizando com clareza em qual direção a Parker quer evoluir. Várias foram as ações específicas nesse sentido, com forte patrocínio do Presidente e dos diretores das Unidades da América Latina, especialmente no Brasil, abrangendo a Unidade de Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul.

Do ponto de vista conceitual, valores ou princípios organizacionais são as crenças e as ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas e premissas que, uma vez declaradas, direcionam as ações dos colaboradores, contribuindo para a empresa e a coerência do trabalho. Os Princípios deveriam, portanto, ser compreendidos à luz do contexto que motivou sua criação, de fundamental valor para o entendimento pleno de sua razão de ser.

Na fase de Elaboração dos Princípios, a primeira decisão do Presidente Candido Lima, em conjunto com sua equipe, consistiu em que esta construção fosse intensamente participativa, sendo constituída, além das contribuições da alta administração, como uma base forte de insumos coletados junto a vários extratos de colaboradores. Dessa maneira, o próprio processo de construção dos princípios já refletiu o novo jeito de liderar e a nova cultura de participação e colaboração que o Presidente deseja instaurar na organização.

Viva Novos Tempos!

Como metodologia, as contribuições foram capturadas por meio de “**Grupos Focados**” conduzidos pelas Gerentes de RH da Parker, nas várias divisões do Brasil e da América Latina, nos quais representantes da área produtiva e das áreas administrativas tinham liberdade para comentar abertamente e sugerir modificações numa versão preliminar dos Princípios. As sucessivas rodadas de aperfeiçoamento e refinamento do texto dos Princípios culminaram na versão que faz parte das evidências.

Como já registramos no RESUMO deste trabalho, tudo começou na posse do Presidente em dezembro de 2012, onde foi realizado um workshop da alta administração para sensibilização e coleta de insumos com os gestores, visando à elaboração da primeira versão dos Princípios, que foi pautada em duas ações: 1. Investigação da cultura atual e da cultura desejada, através da elaboração do A3 (ferramenta utilizada para a análise de problemas); e 2. Co-criação de um instrumento de referência sólido, abrangente e prático que possa ser consultado a qualquer momento (Conjunto de Princípios) para apoiar líderes e colaboradores da organização ao tomarem decisões muitas vezes difíceis e sem terem a quem consultar.

A fase da Elaboração com o uso da tecnologia dos “Grupos Focados” ocorreu a partir de janeiro de 2013, quando foi constituído um grupo representativo de colaboradores de cada Unidade para opinar, dar *feedback* e sugerir alterações sobre a proposta apresentada pelos gestores, para que obtivéssemos a versão 2.0 do documento. Nessa fase, a grande movimentação envolveu mais de 100 colaboradores.

Na sequência, novo workshop de consolidação da coleta de insumos foi realizado em fevereiro de 2013 (Guarujá), para chegarmos à versão 3.0 dos Princípios.

VIVA NOVOS TEMPOS!

Após a análise final do documento, com muita interação e orientação técnica da Consultoria Amana Key, em abril de 2013 foi aprovada pela alta administração a versão final do Conjunto de Princípios da Parker LAG, conforme figura 02, citada no início do case.

A nosso juízo, o direcionamento de Osmar Motomura, da Consultoria Amana Key, em levar a versão inicial dos Princípios para os Grupos Focados em todas as Unidades da Parker, com o objetivo de receber *inputs*, com ampla participação das lideranças e dos colaboradores de diversos níveis hierárquicos, foi um dos fatores de sucesso do Projeto, pois estava acontecendo na prática o desejo do Presidente e da alta administração, que era o envolvimento maior de todos os colaboradores. Assim, o documento com a versão final já apresentada na fig. 2, foi redigido e consolidado, encerrando a fase primeira do Projeto de Evolução Cultural VIVA Novos Tempos.

Registramos na figura a seguir os cronogramas de execução da Fase I:

VIVA NOVOS TEMPOS!

Linha do Tempo Projeto Cultura Parker

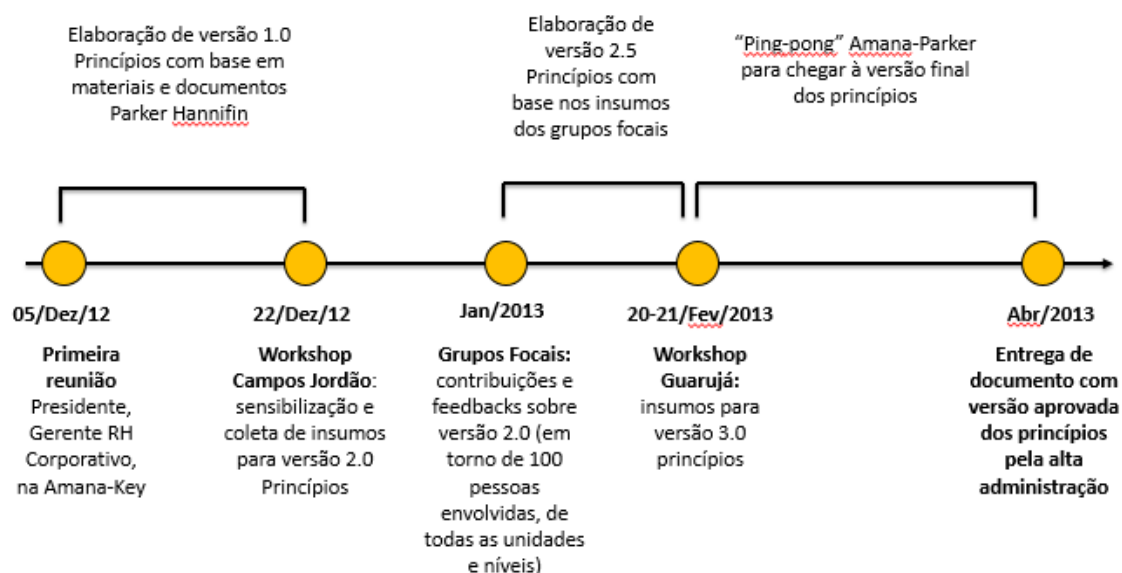


Figura 10 – Cronograma da Fase de Elaboração do Conjunto de Princípios

4.3 Fase de Comunicação dos Princípios

Para a execução dessa fase, com a orientação da Consultoria Amana Key e das empresas de marketing que suportam a Parker, foi organizada uma grande campanha de divulgação de massa do Conjunto de Princípios, com várias peças publicitárias bem elaboradas que serão apresentadas no Anexo 02, no decorrer do presente Case que concorre ao Prêmio Top Ser Humano de 2017.

Assim sendo, com forte planejamento, foram elaboradas diversas estratégias de comunicação para assegurar que todos os colaboradores, em seus diversos níveis, pudessem saber quais Princípios norteariam as atitudes e os comportamentos esperados para a evolução da Parker, desde o lançamento até o momento final de sedimentação da mudança cultural, prevista entre 2015 e 2016. Essas estratégias de comunicação teriam como foco atender as seguintes premissas:

Viva Novos Tempos!

- ✓ Provocar autorreflexão: "Eu pratico os Princípios no meu trabalho?"; "Estou ajudando outros ao meu redor a praticarem?"
- ✓ Aumentar o repertório, especialmente dos gestores, para lidar com assuntos mais abstratos e sutis.
- ✓ Inspirar práticas alinhadas aos Princípios pelo exemplo de outros.
- ✓ Mudar o contexto e, assim, estimular a mudança de hábitos.
- ✓ Fomentar a prática em conjunto dos Princípios.
- ✓ Facilitar o monitoramento da aplicação dos Princípios no dia a dia ("scorecard").

Obviamente, a Fase de Comunicação é permanente, na medida em que novos colaboradores são incorporados à organização. Ou seja: todo novo colaborador assume sua função já conhecendo os 10 Princípios e seu significado.

O escopo principal destas ações foi de estimular todas as pessoas, em todas as funções, a aplicarem os Princípios em seu trabalho. A comunicação teve como objetivo lembrar os colaboradores de que devemos praticar os Princípios, sem ficar apenas na boa intenção e no discurso, e de que devemos ajudar outros a praticarem também. Cada ação, conforme a figura a seguir, ocorreu de fato conforme o planejado.

Viva Novos Tempos!

Ações da campanha de comunicação

	Grande finalidade	Ações
	Inspirar pelo exemplo	Vídeos com depoimentos/histórias reais.
	Fomentar prática em conjunto	Sugestão de conteúdos para reuniões já existentes
	Provocar autorreflexão	Vídeos-estímulo I
	Inspirar pelo exemplo	Coluna no Parker News com foco na evolução cultural
	Provocar autorreflexão	Wallpapers
	Provocar autorreflexão	Tirinhas para reflexão bem-humorada
	Aumentar repertório	Checklists para mobilização da equipe
	Fomentar prática em conjunto	Palavras cruzadas
	Ações como ponto de partida	Criação de nova identidade da campanha
	Ações como ponto de partida	Plataforma online (hotsite)
	Ações como ponto de partida	E-mail marketing
	Mudar contexto e provocar autorreflexão	Bótom no uniforme de todos os colaboradores
	Mudar contexto e provocar autorreflexão	Adesivos em máquinas e computadores
	Mudar contexto e provocar autorreflexão	Pôsteres nos locais de maior circulação

Escolhidas com participação do Comitê RH + Cúpula

Figura 11 – Rol de ações da Campanha de Comunicação

Cabe ressaltar, ainda, que a participação de vários multiplicadores internos foi – e é até hoje – de grande valia no processo da Comunicação dos Princípios.

4.4 Fase da Educação

Em um grande processo de mudança cultural, como o que ocorreu na Parker, é vital que a fase de Educação dos colaboradores seja muito bem executada. Em empresas como a Parker, que decidiu trabalhar com modelos de equipes de alto desempenho, o que implica a liberdade e a autonomia das pessoas em troca de resultados, mais necessário ainda se torna o processo de mudança cultural, com impacto direto no modelo gerencial praticado mais aberto, com prática de lideranças integrativas e facilitadoras.

VIVA NOVOS TEMPOS!

Na fase de educar, a premissa é de que, se o “espírito” do Princípio não estiver profundamente compreendido, a transição para a prática provavelmente será incompleta e até incorreta. Não terá valia um processo de comunicação robusto se a internalização dos Princípios não atingir a grande massa de colaboradores. Conforme Oscar Motomura, o melhor para que isto aconteça é desenvolver multiplicadores internos, que terão mais veracidade na transmissão das informações aos demais colegas. Assim sendo, essa fase será tangibilizada por workshops de caráter educacional, com duração adequada à profundidade do tema, conduzidos por multiplicadores da própria empresa.

Importante mencionar que novamente ocorreu um ótimo planejamento para a implantação do Projeto VIVA Novos Tempos, com outro grande movimento de massa orquestrado e executado por vários meses. A peça principal da ação corporativa foi a realização de um número expressivo de workshops de caráter educacional em todas as unidades, conduzidos por multiplicadores, pessoas das diversas Unidades da Parker em todo o Brasil que se habilitaram a participar do processo de disseminação. Seus perfis foram analisados, e os colaboradores aprovados foram treinados na própria sede da Consultoria Amana Key, em São Paulo, para executarem a árdua tarefa de educar os demais colegas com o objetivo de internalizar e praticar o novo Conjunto de Princípios.

A forte ação de Educação Corporativa foi realizada através de workshops bem estruturados, com metodologia didática avançada e excelente material ilustrativo, realizados em todas as divisões da Parker LAG no Brasil, Chile, Argentina e em Miami.

Na figura a seguir temos uma boa visão de todo o conjunto de ações que foram realizadas e, por si só, são autoexplicativas, demonstrando a envergadura das diferentes práticas de Educação Corporativa realizadas.

Viva Novos Tempos!

Linha do Tempo Projeto Cultura Parker

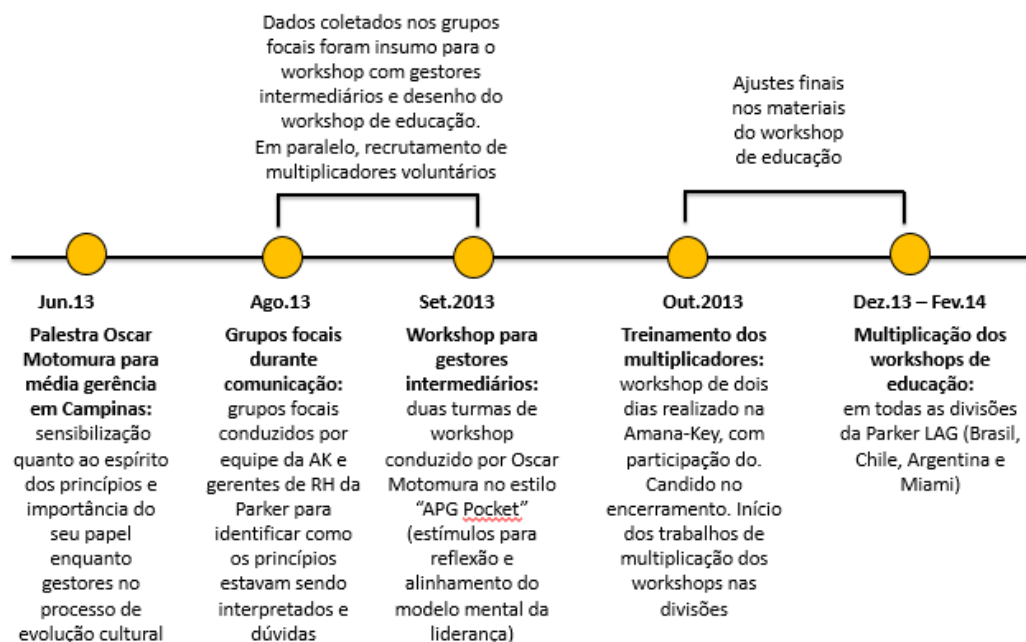


Figura 12 – Linha do Tempo do Projeto

A terceira Fase do Projeto (Vide fig. 9), onde a Educação foi toda voltada para a Internalização do Conjunto de Princípios Parker, foi considerada fundamental para sua prática e para que o espírito de cada um deles (10) fosse capturado com grande fidelidade por todos os colaboradores da organização.

A presunção no Projeto de Educação é de que não basta saber que os Princípios existem e qual o teor de cada um. Isto significa que a conexão entre o Princípio e o dia a dia deve estar cristalinamente clara para todos. Por isto, a Educação Corporativa torna-se de extrema importância para o sucesso do processo de mudança cultural, justificando todo o esforço que foi de fato realizado.

Viva Novos Tempos!

4.5 Fase da Internalização

Fase representada pelo mantra de “praticar, praticar, praticar” no tatame, isto é, vivenciar as atividades do dia a dia da organização à luz dos Princípios. Ela representa a prática efetiva dos Princípios em tudo o que é feito na organização. Significa que o próprio Presidente e a alta administração precisam praticar os 10 Princípios ao desenvolverem suas funções, especialmente nas atitudes e comportamentos ao exercerem suas funções no dia a dia. Significa também que todas os líderes devem atuar diariamente em perfeita consonância com os Princípios. E significa que todos os colaboradores da organização estão vivenciando o espírito dos Princípios em seus respectivos trabalhos, a cada momento. Com o tempo, esta prática vem evoluindo e tornou-se uma segunda natureza para todos.

Além disto, outras ações foram realizadas para garantir a manutenção deste novo modelo mental, conforme a figura a seguir.

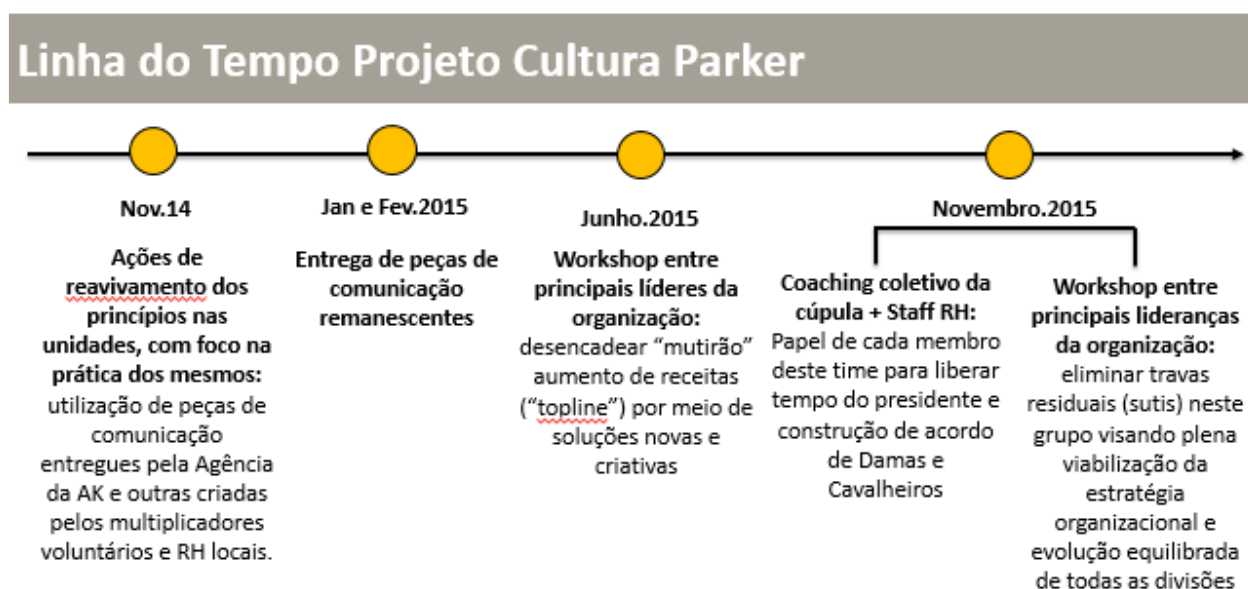


Figura 13 – Linha do Tempo do Projeto Cultura Parker

VIVA NOVOS TEMPOS!

Dentro do espaço que temos para composição do Caderno do TOP, com o enorme desafio de conseguir contar em poucas páginas toda uma história de sucesso de um grande processo de mudança cultural de uma empresa de expressão mundial como a Parker Haniffin, esperamos ter conseguido uma capacidade de síntese coerente e explicativa suficiente para a compreensão da dimensão do enorme esforço planejado e executado para que o Projeto de Evolução Cultural VIVA Novos Tempos alcance os objetivos e os resultados esperados, onde podemos visualizar através do Anexo 03, isto é, um resumo do projeto.

No capítulo seguinte serão apresentadas as evidências dessas realizações e a conclusão sobre esta experiência organizacional a ser compartilhada.



Prêmio Top Ser Humano
Edição 2017

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Viva Novos Tempos!



VIVA NOVOS TEMPOS!

5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO PROJETO

Ao apresentar os resultados de um grande projeto de mudança cultural, temos três formas de medi-lo:

1. A primeira é a percepção dos comportamentos dos colaboradores, através das relações, no entendimento entre os membros da equipe e suas lideranças, a confiança e o espírito colaborativo de todos, finalizando com o visível bem-estar coletivo. Esta é a parte da emoção, do sentimento. Embora aparentemente etérea quanto a uma medição concreta, são muitos **os sinais visíveis** quando falamos em um bom clima organizacional, sendo observáveis em vários aspectos. Na Unidade de Cachoeirinha isso transparece de várias formas. Temos baixo índice de conflitos organizacionais, com necessidade de pouca atuação do RH como mediador, muito interesse dos profissionais no autodesenvolvimento e alto nível de participação e interesse das pessoas no processo educacional promovido pelo Projeto VIVA Novos Tempos. Para o setor de Recursos Humanos, esses três fatores são importantes.

O sintoma da forte interação dos colaboradores é encontrado nos números dos workshops e seminários realizados, com adesão da quase totalidade do corpo funcional e, principalmente, apoio das chefias ao liberarem os membros de suas equipes em pleno horário de trabalho para que possam evoluir. Para constar, no Anexo 04 mostramos a evidência numérica dos índices de Treinamento/Educação. Na primeira forma de medição de resultados temos como válido, ainda, considerar vídeos de confecção interna, como o vídeo 1, que encontra-se no Anexo 05, que apresenta os colaboradores sendo protagonistas, de forma espontânea em seu dia a dia, instigando os demais colegas à internalização dos Princípios.

VIVA NOVOS TEMPOS!

2. A segunda forma é medida pelo grau de satisfação dos colaboradores expresso em depoimentos espontâneos, relatos pessoais, fotos de vários momentos que marcaram a trajetória do Projeto, entre outros elementos de prova. Também podemos considerar as premiações e os reconhecimentos da empresa por objetivos atingidos, onde conectamos o resultado organizacional com o esforço e o empenho das pessoas.

Como visto no Case, quando tratamos das Estratégias de Comunicação, vide p. 19, uma das peças importantes foi a elaboração de vídeos com colaboradores que compartilharam com os demais o seu comportamento alinhado aos Princípios de Atuação, após o processo de imersão na Fase de Educação Corporativa, que também foi relatada. Apresentaremos essa evidência no Vídeo 2, identificado no Anexo 06.

Outro ponto que fortalece a convicção de que o processo de mudança da Parker está sendo reconhecido no mercado neste período da implantação do Projeto é estabelecido pelas premiações obtidas no ramo específico de RH, como, por exemplo, Top Ser Humano 2015, ESARH 2016, ARHSerrana 2016, como podemos visualizar no Anexo 07. Estes prêmios aconteceram em virtude do relato do Projeto das Equipes de Alta Performance, que colaborou com o projeto VIVA Novos Tempos, ora apresentado. Entretanto, a necessidade de elaboração do **Conjunto de Princípios** foi outro projeto paralelo que deu suporte técnico ao sucesso da Estratégia WIN, para chegarmos à premissa de “funcionários no poder”, a base fundamental para que as equipes de alto desempenho funcionem.

No campo dos resultados do negócio também tivemos neste período, conforme o Anexo 08, o reconhecimento de um de nossos maiores clientes globais, a Catterpillar, dando-nos a honra de receber a Certificação Ouro da CAT devido ao excepcional

Viva Novos Tempos!

resultado das métricas estabelecidas pelo cliente. Somente a Divisão de Cachoeirinha no mundo recebeu esta certificação, visto que várias Unidades também atendem a CAT. Esta certificação coloca a Unidade de Cachoeirinha em situação privilegiada frente aos novos projetos.

3. A última forma, esta mais concreta na medição, está na demonstração dos números, com dados estatísticos, gráficos comparativos, resultados de pesquisa de satisfação/clima e outros índices de acompanhamento.

A mais forte demonstração dos resultados da Unidade de Cachoeirinha, com dados bem factíveis, encontra-se na pesquisa de satisfação da Parker. Está em evolução um instrumento de medição com base teórica de excelência e muita seriedade na busca dessa informação, para mensurar o processo de mudança cultural planejado e em que ponto se encontra quando à satisfação dos colaboradores.

A Pesquisa da Parker divide-se em duas partes, “*Empowerment*” e “*Engagement*”. As perguntas relacionadas ao *Empowerment* buscam identificar em que grau os colaboradores estão habilitados a agir para atingirem os objetivos individuais e organizacionais, e o *Engagement* busca analisar o grau de motivação de cada indivíduo para contribuir com o todo.

Assim sendo, apresentamos o Anexo 09, que demonstra os resultados da divisão de forma compilada. Podemos perceber uma grande melhoria no decorrer dos anos.

No caso do *Empowerment*, a Unidade de Cachoeirinha atingiu 39 pontos percentuais (p.p.) de satisfação em 2012, e em 2017 atingiu um percentual de 68p.p de satisfação, inclusive superior ao da Parker Mundial. Isto é, em cinco anos esta Divisão aumentou em 29 pontos de satisfação.

Viva Novos Tempos!

Pela comparação dos dados podemos notar que o outro ponto pesquisado, o *Engagement*, obteve uma evolução também bem considerável. Entre 2012 e 2017 a evolução foi de 26 pontos, inclusive foi a maior nota da Parker no mundo do grupo de produtos hidráulicos. A meta da Parker para este tópico é de 74p.p

O resultado da pesquisa nos leva a crer que a estratégia de aproximação e humanização está correta, pois percebemos que em curto prazo de tempo houve uma grande evolução na satisfação de nossos colaboradores, isto devido à várias ações realizadas em conjunto com as práticas dos princípios, conforme podemos visualizar no Anexo 10.

Por fim, apresentamos também um tradicional indicador de medição do processo de Gestão de Pessoas da Unidade de Cachoeirinha que, apesar de ser bem conhecido, ajuda na realização de uma análise mais apurada de resultados ao se tratar da conexão entre o bem estar dos empregado, isto é pelo baixo turn-over de empregados, conforme o Anexo 11.

A nosso juízo, o demonstrado no capítulo de apresentação de resultados atende ao solicitado de evidências no Regulamento do TOP SER HUMANO/17, e esperamos poder ampliar a demonstração “in loco” se ocorrer a fase de Visita Técnica de avaliadores do Prêmio.



Prêmio Top Ser Humano
Edição 2017

CONCLUSÃO

Viva Novos Tempos!



6. CONCLUSÃO

Em muitas organizações, é comum ver nas paredes dos prédios da administração um quadro com as declarações de Missão, Visão e Valores (ou Princípios), porém na prática muitos princípios declarados não são praticados, muitas vezes a começar pela própria direção da empresa ou até por seus fundadores. No caso da Parker isto não ocorreu, pelo contrário. O Conjunto de Princípios é decisivo, estabelecido como condição vital para que toda a engrenagem do sistema de Equipes de Alta Performance funcione e que a premissa de “funcionários com poder de decisão” da Estratégia Win de fato aconteça, não sendo apenas um quadro de declarações afixados numa parede.

Ao longo deste tempo tivemos vitórias e desafios a serem enfrentados para que a evolução cultural acontecesse de fato. Somemos a isso a enorme dificuldade pelos tempos difíceis vividos no Brasil, com efeitos diretos da crise instalada na consecução dos objetivos da empresa. Talvez, se os colaboradores não estivessem tão focados em transformar a Parker em uma das melhores empresas para se trabalhar no país, as dificuldades do negócio seriam bem maiores.

Fazendo o balanço final de tudo, temos a convicção de que o descrito quanto aos objetivos do projeto (vide p. 14) aconteceu conforme o planejado. Certamente, hoje temos uma cultura bem mais sadia, pela qual os colaboradores da Parker LAG estão vivendo intensa e genuinamente cada um de seus Princípios organizacionais e o próprio conjunto sistêmico deles. O sonho foi alcançado. Esta é a síntese de nossa conclusão sobre a história relatada no presente Case, entendendo que pode trazer muita utilidade para o mundo organizacional de Gestão de Pessoas, uma vez compartilhado.



Prêmio Top Ser Humano
Edição 2017

BIBLIOGRAFIA

Viva Novos Tempos!



Viva Novos Tempos!

BIBLIOGRAFIA

Capra, Fritjof. *A Teia da Vida*. Editora Cultrix. 1997.

Capra, Fritjof. *Conexões Ocultas*. Cultrix, 2002.

Hock, Dee. *O Nascimento da Era Caórdica*. Cultrix, 2000.

Kaufman, Paul; Ray, Michael. *O Espírito Criativo*. Cultrix, 1998.

Motomura, Oscar. *A gestão do invisível*. [s.d.].
<http://www.oscarmotomura.com.br/novos_pdfs/PDF/Gestao_do_invisivel.pdf>.

Motomura, Oscar. *Empresa com espírito*. [s.d.].
<http://www.oscarmotomura.com.br/novos_pdfs/PDF/Empresa_com_espirito.pdf>.

Motomura, Oscar. *A Arte da Execução*. [s.d.].
http://www.oscarmotomura.com.br/novos_pdfs/PDF/Arte_da_Execucao.pdf>.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier, 1998.

Senge, Peter. *A Quinta Disciplina*. Best Seller, 2006.

Senge, Peter; Jaworski, Joseph. *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. Cultrix, 2007.

Schein, Edgar. *Cultura Organizacional e Liderança*. Atlas, 2009.

Wheatley, Margaret. *Liderança e a Nova Ciência*. Cultrix, 1992.

Viva Novos Tempos!

INFORMAÇÕES DO AUTOR:

Daniele Hanna – graduada Administração de Empresas ênfase RH, especialização em Dinâmica de Grupos pela SBDG e MBA Gestão de Pessoas, pela Uniritter, com mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos.